

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
A QVT da empresa na visão dos funcionários**

**Cely Juliani Mathias
Paloma Castro**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Pessoas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

Curitiba
2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração
Curso de Especialização em Administração de Pessoas

REITOR
Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

DIRETOR DO SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Prof. Dr. Vicente Pacheco

COORDENADOR DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
PESSOAS
Prof^a. Dra. Mirian Palmeira

ORIENTADOR
Prof. Dr. João Carlos da Cunha

A todos que colaboraram para a
realização deste trabalho e aos que
acreditam no ser humano como fonte
de sucesso e transformação.

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido, minha filha e minha irmã pelo apoio e pelas concessões feitas quando minha ausência se fez necessária para conclusão dessa produção.

Ao Professor João Carlos da Cunha e à Professora Mirian Palmeira pelo incentivo acadêmico e dedicação ao Curso de Especialização em Administração de Pessoas que tornaram possíveis a conclusão desta Pesquisa.

Cely Mathias

À Professora Mirian Palmeira pela dedicação ao curso de especialização em Administração de Pessoas e seus alunos.

Ao professor João Carlos da Cunha pela orientação e confiança depositada.
Aos familiares e amigos pelo auxílio e apoio durante a realização dos estudos.

A todos que participaram e contribuíram para a conclusão desta pesquisa.

Paloma Castro

“O resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que, quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana” Davis e Newstrom

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de pesquisa desenvolvida na Empresa X, com o objetivo de medir o nível de satisfação dos funcionários do nível operacional quanto à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Para tanto, foi fundamental identificar as ações administrativas da empresa que tiveram como foco a melhoria da QVT e fazer um levantamento da opinião dos funcionários sobre a situação atual da QVT na empresa e obter sugestões de ações potencialmente adequadas para atingir possíveis melhorias. A pesquisa é exploratória, com dados obtidos por meio de pesquisa bibliográfica e de campo, tendo enfoque quantitativo e qualitativo, baseada no modelo de Walton. Os resultados obtidos apontam índices de satisfação em relação a determinadas variáveis de QVT como: benefícios oferecidos, jornada de trabalho e cumprimento de direitos e deveres por parte da empresa. Entretanto, houve percentuais significativos de insatisfação com relação às condições de trabalho, aos mobiliários e à estrutura da empresa. A pesquisa apontou que o conceito de QVT, tanto para os funcionários do nível operacional da Empresa quanto para os que ocupam os níveis tático e estratégico, não se apresenta de acordo com os defendidos pelos pesquisadores da área que entendem que a QVT deve ser percebida como um conjunto de fatores não isolados e nem imediatistas, mas que se modificam e se priorizam de forma dinâmica. Finalizando foram incluídos comentários e sugestões, além das apresentadas pelos funcionários, como alternativas de ação para a melhoria da Qualidade de Vida na Empresa.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho; satisfação funcionários de nível operacional.

ABSTRACT

This study presents the results of a research developed in the X Company with the purpose of measuring the satisfaction level of its operational employees in relation to the Quality of Life at Work. For the research, it was crucial the survey of the organization's practices related to the Quality of Life at Work and also knowing about the employee's suggestions and critiques to the policies of Quality of Life at Work in the company. This study is classified as an exploratory research. It had quantitative and qualitative approach and its information was obtained by means of bibliographical and field survey. The results show the level of employee's satisfaction in relation to a few variables of Quality of Life at Work as: benefits, work journey and the company's fulfilment of rights and duties. It was observed significant percentages of employee's dissatisfaction related to work conditions, to the furniture and the structure of the company. The research detected that the concept of Quality of Life at Work for both operational and strategic's employees is not in accordance with the concept defended by the area's researchers, who understand that the Quality of Life at Work must not be perceived as a set of isolated and or immediate factors, but as dynamic factors that can be modified constantly. Finishing, there were included commentaries and suggestions, beyond the ones presented by the employees, as alternative of action for the improvement of the Quality of Life at Work in the Company.

Key words: Quality of Life at Work; operational employee's satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 - Satisfação em relação ao salário.....	35
GRÁFICO 2 - Satisfação em relação aos benefícios.....	36
GRÁFICO 3 - Satisfação em relação à jornada de trabalho.....	36
GRÁFICO 4 - Satisfação em relação à limpeza.....	37
GRÁFICO 5 - Satisfação em relação à organização do mobiliário e instrumentos de trabalho.....	38
GRÁFICO 6 - Satisfação em relação às condições físicas de trabalho.....	38
GRÁFICO 7 - Satisfação em relação ao uso de tecnologia na execução das tarefas.....	39
GRÁFICO 8: Satisfação em relação à participação nas decisões.....	40
GRÁFICO 9 - Satisfação em relação à possibilidade de utilização de suas capacidades e habilidades.....	40
GRÁFICO 10 - Satisfação em relação ao feedback.....	41
GRÁFICO 11 - Satisfação em relação ao desenvolvimento de potencialidades..	42
GRÁFICO 12 - Satisfação em relação à segurança de emprego.....	43
GRÁFICO 13 - Satisfação em relação ao relacionamento.....	44
GRÁFICO 14 - Direitos trabalhistas.....	45
GRÁFICO 15 - Liberdade de expressão.....	45
GRÁFICO 16 - Normas e processos.....	46
GRÁFICO 17 - Equilíbrio entre o trabalho e o convívio familiar/social.....	47
GRÁFICO 18 - Imagem da Instituição.....	48
GRÁFICO 19 - Responsabilidade social da instituição.....	48
QUADRO 1: Concepção evolutiva da QVT.....	21
QUADRO 2: Teorias motivacionais de Maslow e Herzberg.....	22
QUADRO 3: Modelo de Walton para QVT.....	24
QUADRO 4: Modelo de Westley.....	25
QUADRO 5: Modelo de Werther e Davis.....	25
QUADRO 6: Modelo de Belanger.....	26
QUADRO 7: Modelo de Hackman e Oldham.....	27
QUADRO 8: Ações específicas para um programa de QVT.....	28

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	15
2 TEORIAS INICIAIS SOBRE SATISFAÇÃO DE NECESSIDADES DO TRABALHADOR E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	16
2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	18
2.2 FATORES QUE PODEM INTERFERIR NA QVT: MODELOS DE DIAGNÓSTICO DE QVT	22
2.3 COMO MELHORAR A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	27
3 EMPRESA PESQUISADA	33
4 DADOS DA PESQUISA.....	34
5 PRINCIPAIS PONTOS APRESENTADOS NA PESQUISA E SUGESTÕES.....	49
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS.....	55

INTRODUÇÃO

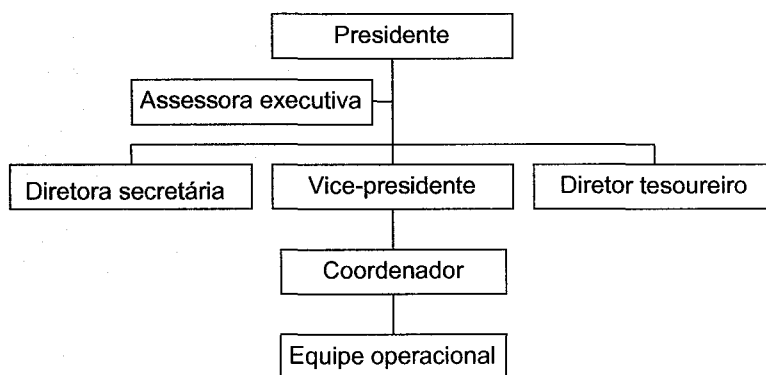
A empresa X é uma autarquia federal, sediada no Estado do Paraná, que tem como objetivo cumprir leis e normas oriundas do órgão federal e fiscalizar o exercício de duas profissões específicas no Paraná.

As profissões foram regulamentadas em 1975. Inicialmente, o Estado do Paraná fazia parte de regional que englobava, também, o Estado de São Paulo. Em 1992, foi criada a sede atual abrangendo somente o Paraná com localizada em Curitiba.

Desde 1992 a empresa passou por 4 gestões de Diretoria; cada gestão com duração de 4 anos e sucessão através de eleição, sendo que os membros da Diretoria devem obrigatoriamente ser de alguma das profissões fiscalizadas pela empresa.

A empresa X é hoje formada por: 16 funcionários, 4 membros diretores (Presidente, Vice-Presidente, Diretor-tesoureiro e Diretora-secretária,) e uma empregada terceirizada.

Organograma



Equipe Operacional

Setor	Número de funcionários
Setor de Finanças	1
Setor de Registro de Profissionais	2
Setor de Registro Empresarial	1
Setor de Ética	1
Departamento de Fiscalização	2
Departamento de Cobrança	2
Centro de Processamento de Dados	1
Atendimento 0800	2
Recepção	1

Problema

Qual o nível de satisfação dos funcionários do setor operacional da empresa X frente às ações administrativas voltadas para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)?

Objetivo Geral

- Medir o nível de satisfação dos funcionários do nível operacional quanto às ações administrativas voltadas para melhorar a QVT dos funcionários do setor operacional da empresa X.

Objetivos Específicos

- Identificar as ações administrativas da gestão atual voltadas para melhorar a QVT;

- Medir o nível de satisfação dos funcionários do setor operacional da empresa X;
- Coletar e analisar as sugestões dos funcionários sobre ações potencialmente adequadas para melhorar a QVT dos funcionários e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela Organização.

Justificativa

Segundo França Jr. (2002) a gestão de pessoas é hoje um dos temas mais desafiadores para a área administrativa e que cada vez mais as empresas apostam em modelos de gestão voltados para as pessoas interpretando como um dos ativos mais importantes dentro das organizações e percebem que, determinadas ações administrativas, podem causar o bem estar e satisfação dos empregados promovendo um aumento na Qualidade de Vida articulada com o trabalho.

Nas questões relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho, muitas expectativas de resultados são levantadas, entre elas: a melhor percepção de bem-estar e satisfação para os funcionários, o que influencia direta ou indiretamente na produtividade implicando na necessidade de verificar o grau de satisfação e os impactos daí decorrentes e sua repercussão na eficácia organizacional.

Na empresa X, sob a administração da nova presidência, inúmeras mudanças vêm ocorrendo. Diversas ações administrativas estão focando seus esforços na melhoria das condições de trabalho, satisfação e motivação dos funcionários e na sua relação com clientes e fornecedores na busca de melhores resultados de seus serviços.

A verificação de índices de QVT pode trazer informações de fatores que interferem diretamente na satisfação e motivação pessoal e coletiva, com reflexos na excelência da estrutura e do serviço. Um estudo sobre esses elementos permite conhecer como os funcionários se sentem em relação à Empresa e, conseqüentemente, fornecer dados que possibilitem a execução de ações para melhoria da relação com o cliente externo.

Portanto, este trabalho procura identificar, na visão dos funcionários operacionais, quais destas ações administrativas que efetivamente influenciam na QVT, medindo o nível de satisfação e, também, identificar possíveis ações a serem realizadas para melhorar a QVT.

Metodologia

Esta pesquisa pretende identificar os fatores que possam, na visão dos funcionários do setor operacional da Empresa X, influenciar efetivamente na melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Desenvolveu-se como instrumento de coleta de dados entrevista com base no modelo teórico de QVT proposto por Walton (1973), com os funcionários dos setores operacionais para possibilitar a avaliação do nível de satisfação e identificar novas propostas para melhoria dos serviços.

A pesquisa se constitui em estudo exploratório e de campo, portanto, de caráter qualitativo, através de entrevista com perguntas abertas, e quantitativo quanto aos procedimentos de mensuração das respostas.

A entrevista será aplicada durante o período de agosto de 2008, após aprovação do projeto pela Presidência da empresa X e posterior concordância de participação pelas pessoas, mediante o preenchimento do termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

As perguntas abertas têm como objetivo obter manifestações espontâneas, suscitadas pela própria entrevista, para verificação de surgimento de outros fatores não incluídos.

A partir dos dados levantados, o procedimento se desenvolverá por meio de análise descritiva e tratamento estatístico das variáveis abordadas.

A pesquisa qualitativa não possui como pressuposto uma generalização de seus resultados e, portanto, estes são válidos somente para a empresa em estudo, dentro do contexto espaço-temporal e limites de qualquer outra natureza em que o trabalho foi desenvolvido e os dados coletados.

1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Entre os pesquisadores da área administrativa do século XX, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é considerada importante ferramenta de gestão e traz consigo grandes desafios quando utilizada na implementação de programas voltados para a QVT dentro das organizações.

Um desses desafios está em entender e medir até que ponto ações administrativas influenciam efetivamente na melhoria da QVT dos funcionários e que têm como consequência a melhoria dos serviços prestados pela organização.

Entretanto, para entender a expressão Qualidade de Vida no Trabalho, o estudo se inicia com a contribuição de Zanata (2008) que traz concepções do termo Trabalho construídas através do tempo e, ainda, para complementar tais concepções, a discussão do conceito de Trabalho segundo autores como Giddens (1997) e Moura (1980).

Como inegavelmente hoje, o ser humano é visto como um dos principais elementos determinantes de sucesso ou insucesso dentro de uma Organização, a busca por melhores resultados tem levado as organizações a tomarem decisões cada vez mais ligadas aos programas que procuram a melhoria da qualidade de vida do trabalho dos seus funcionários. Na verdade, não há uma maneira de falar de qualidade sem lembrar do objeto alvo dos programas que são as pessoas, isto é o cliente interno.

Portanto, num segundo momento discute-se a evolução do conceito de QVT, a partir do século XX, com o aporte de autores como Mayo, Maslow, Mc Gregor, Rodrigues, Fernandes, Limongi-França, Pereira e Herzberg.

A partir dos anos 20 do século passado, foram iniciados nos Estados Unidos, estudos sobre o comportamento humano, especialmente no que se refere a investigação dos fatores que contribuíam para satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. No período pós-guerra, cientistas sociais como Maslow, Mayo, e Herzberg, entre outros, desenvolveram inúmeras pesquisas objetivando identificar os contornos do comportamento humano que favorecem as relações interpessoais e, posteriormente, nas organizações.

A preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho, tem levado pesquisadores a explorar as condições globais em que se realiza o trabalho sob

diferentes dimensões, dentre os quais, Rodrigues (1991), Fernandes (1996), Limongi-França (1996), e Nadler e Lawler (1983).

2 TEORIAS INICIAIS SOBRE SATISFAÇÃO DE NECESSIDADES DO TRABALHADOR E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Até o século XX, a herança das práticas administrativas estava muito mais em evidência que o pensamento administrativo e, por consequência, os funcionários não eram considerados como recursos humanos nem como uma ferramenta capaz de influenciar no sucesso ou fracasso da organização (Hampton, 1983).

No início do século XX, já se cogitava a influência do meio ambiente organizacional como forte determinante da felicidade do trabalhador e este como um dos fatores primordiais da obtenção do sucesso da organização, segundo Rodrigues (1994).

Entre 1924 e 1927, surgiram as primeiras experiências em Hawthorne (Chicago), feito por Elton MAYO, considerado o fundador das relações humanas na indústria. Seus estudos têm como foco examinar as influências físicas e ambientais do lugar de trabalho (ex.: luminosidade, umidade) e movidas então sobre aspectos psicológicos (ex.: rupturas, pressão do grupo) com a intenção de pesquisar o relacionamento entre a produtividade e as condições do trabalho.

Outro trabalho a ser considerado é o quadro teórico, elaborado por Abraham MASLOW que em 1971, constrói a pirâmide denominada de modelo do "Hierarchy of Needs" isto é, a hierarquia de necessidades humanas básicas, composta por cinco necessidades fundamentais como: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização, que serviu de base para outros cientistas sociais como Douglas MCGREGOR para análise das condições de vida e necessidades do indivíduo no trabalho.

Maslow (1971) apud Rodrigues (2000, p.40) diz que:

As necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na manifestação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

Douglas MCGREGOR (1980) apud Rodrigues (1994, p.43) é um dos pensadores mais influentes na área das relações humanas e elabora as teorias X e Y com o objetivo de justificar o comportamento humano no trabalho.

Defendendo que o ser humano tem seu comportamento determinado pela vontade de satisfazer suas necessidades e obedecendo a uma hierarquia de valores, causou polêmica ao publicar o livro *Lado Humano da Empresa* (McGraw-Hill, NY, 1960), dizendo que o ser humano não gosta de trabalhar e evitará o trabalho quanto for possível e que “as pessoas precisam ser coagidas, controladas e ameaçadas com castigos pela Administração para produzirem e obterem produtividade” denominando essa concepção de Teoria X e diz: “com indolência, passividade, má vontade em aceitar responsabilidades, resistência à mudança, tendência em aderir aos demagogos e exigências exageradas de benefícios econômicos” diante da insatisfação de suas necessidades.

O que a Teoria X considera como característica dos trabalhadores seria, na realidade, a forma encontrada por eles para, consciente ou inconscientemente, reagirem às condições adversas de trabalho, não só em termos físicos e materiais como também pelas restrições à sua autonomia, autocontrole, crescimento e auto-realização.

McGregor propõe ainda, uma alternativa chamada de Teoria Y, onde diz que trabalhar é tão natural como a diversão e o repouso e que as pessoas não têm aversão ao trabalho, pelo contrário, este pode ser uma fonte de satisfação se as condições forem favoráveis. E, além disso, afirma que o controle não é a única forma de fazer o homem trabalhar: a recompensa mais significativa é a necessidade de auto-realização (apud LODI, 1981).

Mas foi HERZBERG que, posteriormente, introduziu o conceito de “enriquecimento de cargo” criando uma das primeiras premissas da QVT: não só recompensar o funcionário com melhor desempenho, mas fazê-lo sentir-se, em tempo integral, como parte importante e determinante de um processo maior e mais complexo dentro da organização.

A Teoria da Motivação de HERZBERG (1964) levanta a hipótese dos “dois fatores”, os higiênicos (condicionados às necessidades básicas) e motivadores (relacionados à capacidade de realizar). Herzberg dizia que: “o oposto da satisfação com o trabalho não seria a insatisfação, mas, nenhuma satisfação com ele e igualmente o oposto da insatisfação seria nenhuma satisfação com o trabalho”. Ou

seja, para Herzberg, os fatores que produzem satisfação no trabalho são distintos daqueles que produzem a insatisfação. (HERZBERG (1964) apud Rodrigues (p. 45 2000)).

Percebe-se que, dentre os autores citados, a preocupação predominante foi teorizar sobre os principais fatores que levariam os trabalhadores à satisfação no ambiente de trabalho, hora com vista à melhoria da produção, hora à realização pessoal.

2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O termo trabalho tem sido abordado, historicamente, associado à idéia de "sofrimento". Segundo Zanatta (2008) alguns povos da Antigüidade tinham o trabalho como algo impuro, por isso não era atividade digna do "homem", mas de escravos. Entretanto, na Idade Média o trabalho era visto como servidão, tido como uma atividade árdua, mas como "um bem".

Após muitas mudanças em seu conceito podemos perceber que o trabalho passa a ser percebido também como um canal para a realização pessoal, crescimento profissional e alcance de recompensas.

No dizer de Avelãs Nunes, citado por Barros Moura (1980, p.15), o trabalho é a "atividade inteligente do Homem em sociedade, preordenada ao objetivo de transformar e adaptar as forças da natureza com vista à satisfação de necessidades".

De acordo com Giddens (1997, p. 578), "podemos definir o trabalho como a realização de tarefas que envolvem o dispêndio de esforço mental e físico, com o objetivo de produzir bens e serviços para satisfazer necessidades humanas".

A expressão Qualidade de Vida (QV) foi empregada pela primeira vez pelo presidente dos Estados Unidos, Lyndon Johnson, em 1964, ao declarar que: "... os objetivos não podem ser medidos através do balanço dos bancos. Eles só podem ser medidos através da qualidade de vida que proporcionam às pessoas"¹.

O tema Qualidade de Vida (QV) se especificou e conquistou grande importância nas organizações recebendo a denominação de Qualidade de Vida do

¹ SCORSIN, L. M. e NAKAMURA, E. K. **A Qualidade de Vida no Trabalho da Enfermagem e seus reflexos na satisfação pessoal**. Revista Salus-Guarapuava-PR jan./jun. 2007; 1(1).

Trabalho (QVT) que, hoje é entendida como um elemento diferenciador para o bom desempenho das organizações e dos trabalhadores.

Walton citado por Fernandes (1996, p.36), afirma que, quando adequadamente proposto, um programa de QVT tem como meta:

Gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de 'feedback' sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Para Walton (apud FERNANDES, 1973) a expressão QVT tem sido constantemente utilizada para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Desta forma, para a sua determinação, o autor propõe oito critérios que servem para fornecer uma estrutura de QVT, mas considera que alguns questionamentos são fundamentais, tais como, "Como deveria a QVT ser conceituada e como ela pode ser medida?; Quais são os critérios apropriados e como eles são interrelacionados?; Como cada um é relacionado a produtividade?; São estes critérios uniformemente destacados em todos os grupos de trabalho? " (WALTON, 1973).

De acordo com Fernandes (1996, p.46), pioneira nos estudos do tema no Brasil, a QVT pode ser conceitua como um "Conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos, incluindo atendimento de necessidades e aspirações humanas. Deve ser considerada como uma gestão dinâmica, no sentido de que as organizações e as pessoas mudam constantemente; e contingencial, visto que depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida". Além disso, enfatiza a autora:

Pouco resolve atentar-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho; sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho, que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexo na produtividade e na satisfação dos trabalhadores.

A QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque

depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além disso, a autora defende que pouco resolve atentar-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho; sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho, que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados.

Nadler e Lawler apud Fernandes (1996, p.42) apresentam uma tabela onde se pode apreender com mais clareza as diversas visões que envolvem a evolução do conceito de QVT:

Concepções evolutivas da QVT	Características ou visão
1- Como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a QVT para o indivíduo.
2- Como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas ao mesmo tempo mas, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3- Como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. A QVT era vista como um sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4- Como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos "Administração participativa" e "Democracia Industrial" eram freqüentemente ditos como ideais do

	movimento de QVT.
5- Como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros organizacionais.
6- Como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Quadro1: Concepção evolutiva da QVT. Fonte: Nadler e Lawler apud Fernandes (p.42 1996)

Nadler e Lawler (1983, apud. PEREIRA, 2001), analisando a evolução do movimento de QVT, afirmam que esta era antes tratada como uma reação individual ao trabalho e como um elo de projetos cooperativos, tendo havido, porém, uma evolução, passando a ser compreendida como um meio para o enriquecimento do ambiente do trabalho e para o alcance de níveis superiores de produtividade e satisfação. Os autores conceituam a QVT como uma “maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho”².

Segundo Berlanger (1992) melhorar a qualidade de vida no trabalho consiste em “melhorar as condições de trabalho, de modo a proporcionar aos indivíduos melhores condições de vida e cargos mais satisfatórios para a própria pessoa, com reflexos na produtividade”.

Sob uma visão holística, Limmongi-França (1996) entende que “a empresa não pode mais ser vista como um conjunto de departamentos (Departamentalização) que executam atividades isoladas, mas sim como em conjunto único, um sistema aberto em continua interação”, para a autora QVT é “o conjunto de ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”.

A meta principal do programa de QVT é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar a satisfação do trabalhador, melhora-se a produtividade da empresa.

² Nadler e Lawler (1983, apud. PEREIRA, 2001)
<http://www.emater.m.gov.br/artigos.asp?cod=50>

2.2 FATORES QUE PODEM INTERFERIR NA QVT: MODELOS DE DIAGNÓSTICO DE QVT

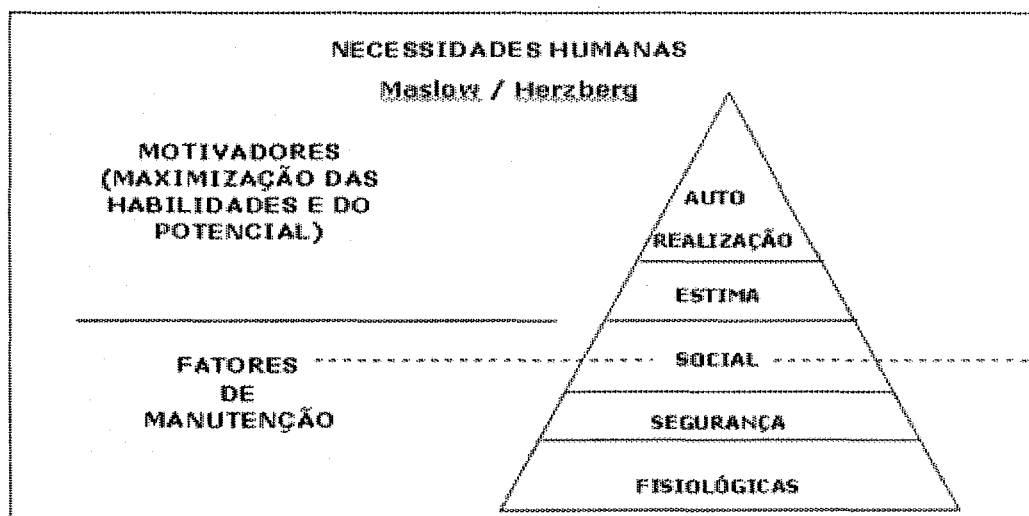
Para Bom Sucesso (1998, p.29) os fatores relevantes para Qualidade de Vida no Trabalho são:

A escolha da profissão, as características da cultura organizacional configurada pelos valores e práticas predominantes na empresa, a infraestrutura familiar [...] Além disso, as relações interpessoais, os conflitos e em especial a maneira como a pessoa se relaciona na equipe afetam a satisfação no trabalho, a auto-estima e a forma como se sente em relação a si mesma. A história de vida e os fatores relativos às variáveis organizacionais resultam.

Alguns métodos foram desenvolvidos por pesquisadores da área de gestão de pessoas, visando oferecer referenciais para a avaliação da motivação e satisfação no trabalho. Fernandes (1996), por exemplo, destaca a importância das teorias motivacionais de Maslow e Herzberg com a pirâmide das necessidades humanas e a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg para o estudo da QVT.

Uma combinação entre as teorias motivacionais de Maslow e Herzberg:

Esquema clássico das necessidades



Quadro 2: Teorias motivacionais de Maslow e Herzberg. Fonte: Maslow e Herzberg, apud Fernandes (1996, p.48)

Está claro que na base da pirâmide estão as necessidades mais imediatas, chamadas de necessidades primárias, e no topo as mais sofisticadas, chamadas de necessidades secundárias. Os autores focaram suas atenções nas necessidades humanas (fisiológicas, segurança, social) como fatores de manutenção da motivação com reflexos na maximização das habilidades e potencial, ou seja, no desempenho e auto-realização do indivíduo.

Com base nas teorias apresentadas, podemos inferir que, uma política de salário que retribua os colaboradores acima da média do mercado de trabalho não poderia garantir um nível satisfatório de QVT, pois existem necessidades mais elevadas a serem consideradas no espaço ocupacional das pessoas.

O Modelo de Walton para QVT

O modelo de Walton sugere oito categorias conceituais para avaliar QVT nas organizações. Além de satisfazer um complexo de necessidades humanas intrínsecas e extrínsecas, considera aspectos cognoscitivos e afetivos, fatores individuais, apoio dos pares e superiores, variáveis constantes do grupo social e fatores integrantes da estrutura organizacional.

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1- COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	<ul style="list-style-type: none"> • Equidade interna e externa; • Justiça na compensação; • Partilha do ganhos de produtividade; • Proporcionalidade entre salários.
2- CONDIÇÕES DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de trabalho razoável; • Ambiente físico seguro e saudável.
3- USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia; • Autocontrole relativo; • Qualidades múltiplas; • Informações sobre o processo total do trabalho.

4- OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de carreira; • Crescimento pessoal; • Perspectiva de avanço salarial; • Segurança de emprego.
5- INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de preconceitos; • Igualdade; • Mobilidade; • Relacionamento; • senso comunitário.
6- CONSTITUCIONALISMO	<ul style="list-style-type: none"> • Direitos de proteção do trabalhador; • Privacidade pessoal; • Liberdade de expressão; • Tratamento imparcial; • Direitos trabalhistas.
7- O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Papel balanceado no trabalho; • Estabilidade de horários; • Poucas mudanças geográficas; • Tempo para lazer da família.
8- RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da empresa; • Responsabilidade social da empresa; • Responsabilidade pelos produtos; • Práticas de emprego

Quadro 3: Modelo de Walton para QVT. Fonte: Walton apud Fernandes (1996, p.48)

Modelo de Westley

O modelo de Westley apud Fernandes (1996): apresenta quatro indicadores para a avaliação da QVT: Econômico, político, psicológico e sociológico são dimensão que possibilitam uma análise mais profunda do ser humano no que tange a QVT, no entanto Fernandes alerta que existem outras variáveis que devem

ser considerada como antropológicas, culturais, dentre outras, e que não estão contempladas no modelo.

ECONÔMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
Equidade salarial	Segurança no emprego	Realização potencial	Participação nas
Remuneração	Atuação sindical	Nível de desafio	decisões
adequada	Retroinformação	Desenvolvimento pessoal	autonomia
Benefícios	Liberdade de expressão	Desenvolvimento	Relacionamento
Local de trabalho	Valorização do cargo	profissional	interpessoal
Carga horária	Relacionamento com a	criatividade	Grau de
Ambiente externo	chefia	auto-avaliação	responsabilida- de
		Variedade de tarefa	Valor pessoal
		Identidade com a tarefa	

Quadro 4: Modelo de Westley. Fonte: Westley (1979), apud Fernandes (1996, p.53)

Modelo de Werther e Davis

Fernandes (1996) e Rodrigues (1994) afirmam que o modelo de Werther e Davis faz menção aos elementos organizacionais, ambientais e comportamentais que afetam o projeto de cargos em termos de QVT.

Segundo os autores op. cit., Davis e Werther a QVT é influenciada por inúmeras variáveis, tais como: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos de cargos.

Elementos de QVT

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
Abordagem mecanicista	Habilidade e disponibilidade	Autonomia
Fluxo de trabalho	de empregados	Variedade
Práticas de trabalho	Expectativas sociais	Identidade de tarefa
		Retroinformação

Quadro 5: Modelo de Werther e Davis. Fonte: Fernandes (1996, p.54)

Segundo Davis e Werther apud Rodrigues (1994, p.89) "a autonomia seria a 'responsabilidade pelo trabalho'; a variedade, 'o uso de diferentes perícias e capacidades'; a identidade de tarefa 'seria fazer o todo da peça de trabalho' e a retroinformação, 'a informação sobre o desempenho'".

Modelo de Belanger

O modelo de Belanger apud Fernandes (1996) fixa os seguintes aspectos para análise da QVT: trabalho em si, crescimento pessoal e profissional, tarefas com significado e funções e estruturas abertas e assim se apresenta:

1- O TRABALHO EM SI
- Criatividade
- Variabilidade
- Autonomia
- Envolvimento
- Feedback
2- CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL
- Treinamento
- Oportunidades de crescimento
- Relacionamento no trabalho
- Papéis organizacionais
3-TAREFAS COM SIGNIFICADO
- Tarefas completas
- Responsabilidade aumentada
- Recompensas financeiras / não financeiras
- Enriquecimento
4- FUNÇÕES E ESTRUTURAS ABERTAS
- Clima de criatividade
- Transferência de objetivos

Quadro 6: Modelo de Belanger. Fonte: Fernandes (1996, p.55).

Modelo de Hackman e Oldham

O paradigma de Hackman e Oldham apud Fernandes (1994) pode ser avaliado também em termos de quatro variáveis: dimensões da tarefa; estados psicológicos críticos e resultados pessoais e de trabalho.

O emprego do modelo das características da tarefa permitirá se comparar um determinado espaço ocupacional, com o mesmo espaço ocupacional em outro subsistema da organização. (Nadler, Hackman e Lawler III (1983).

De acordo com os autores op.cit. (p.87), "O comportamento no trabalho, os sentimentos individuais, serão positivos quando existir um bom ajuste entre a natureza da tarefa e a individual."

Modelo das dimensões básicas da tarefa

DIMENSÕES DA TAREFA	ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS	RESULTADOS PESSOAIS E DE TRABALHO
Variedade de habilidades (VH) Identidade da tarefa (IT) Significado da tarefa (ST)	Percepção da significância do trabalho (PST)	Satisfação geral com o trabalho (SG) Motivação interna para o trabalho (MIT)
Inter-relacionamento (IR) Autonomia (AU)	Percepção da responsabilidade pelos resultados (PRT)	Produção de trabalho de alta qualidade (PTQ)
Feedback do próprio trabalho (FT) Feedback extrínseco (FE)	Conhecimento dos reais resultados do trabalho (CRT)	Absenteísmo e rotatividade baixas

Quadro 7: Modelo de Hackman e Oldham. Fonte: Hackman e Oldham apud Fernandes (1996, p.56).

Rodrigues (1994) afirma que, baseado no modelo das dimensões básicas da tarefa, a QVT é o resultado da combinação direta de dimensões básicas da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação, gerando qualidade no desempenho do trabalho.

2.3 COMO MELHORAR A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A acirrada busca pela melhoria da qualidade, produtividade e competitividade empurra as organizações, em geral, a investir pesado em novas tecnologias, que custam caro, e que dependem de continuidade da produção para amortização de seus custos.

Na maioria das vezes, isso traz a necessidade da procura por trabalhadores cada vez mais especializados o que leva a organização a investir não só na

qualificação, mas principalmente, na valorização do trabalhador e na reorganização do modelo de administração de pessoas.

Tsukamoto (apud. Limongi-França 1996 p.14)

É impossível obter do cliente uma taxa de satisfação maior do que as apresentadas pelos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A insatisfação, a má-vontade, o desconforto e outras situações negativas para o trabalhador se incorporarão, de uma forma ou de outra, ao produto final, reduzindo o nível de satisfação do consumidor.

Mas o que os pesquisadores sobre QVT orientam as organizações que se propõem a desenvolver esses programas?

O quadro a seguir, construído por Limongi-França (1996) descreve, de acordo com as áreas de investigação, ações específicas que a organização pode tomar quando se propõe a desenvolver um programa que tem como objetivo a melhoria da QVT.

Variáveis independentes: ações da empresa.

Área de Investigação	Descrição	Programas específicos indicadores
Organizacional	Ações que valorizam a imagem, estrutura, produto e relacionamento da empresa com os empregados.	Endomarketing Comitês executivos e decisoriais Comunicação interna Imagem externa
Biológica	Ações que promovam a saúde, que controlem os riscos ambientais e atendam às necessidades físicas.	Mapa de riscos Refeições Serviço Médico – interno e contratado Melhorias ergonômicas Treinamentos específicos
Psicológica	Ações que promovam a auto-estima e o desenvolvimento de	Processos de seleção e avaliação de desempenho Carreira

	capacidades pessoais e profissionais.	Remuneração Programas participativos
Social	Ações que ofereçam benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criem oportunidades de lazer e cultura.	Serviço Social Grêmio esportivo Fundações específicas Recursos Humanos

Quadro 8: Ações específicas para um programa de QVT. Fonte: adaptado de Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho, Limongi França, 1996

Fernandes (1988) considera essencial que, após atendidas as necessidades básicas do trabalhador (melhoria de instalações, redução de jornada, acréscimos salariais e planos de benefícios), as empresas fiquem atentas para aspectos que, apesar de não envolverem dispêndio de recursos financeiros, são inexplicavelmente ignorados e economizados na organização do trabalho e estruturação do desenho dos cargos, com efeitos negativos na qualidade e na produtividade geral das empresas, como a concessão de autonomia, a divisão de responsabilidade e a retroinformação.

Pizzoli (2004) em seu trabalho sobre “a qualidade de vida no trabalho e seus reflexos na satisfação pessoal” afirma que:

Fatores constituintes da própria estrutura organizacional podem comprometer diretamente o desenvolvimento e a atuação, como ausência de reconhecimento pelo trabalho, falta de plano de carreira, comunicação deficiente, falta de planejamento, salário incompatível com a função ou muito abaixo do mercado. Essa associação pode colocar em risco a motivação e a satisfação, podendo contribuir, conseqüentemente, a uma baixa produtividade e queda na qualidade do serviço prestado.

Hackman e Oldham (1975, apud GOULART; SAMPAIO 2004) apontam a existência de três estados psicológicos que influenciam na motivação e satisfação dos empregados com relação ao trabalho: a) a significância percebida: visão do trabalhador quanto à importância do trabalho que realiza; b) responsabilidade percebida: o trabalhador se vê responsável pelas conseqüências de seu trabalho; c) conhecimento dos resultados: o trabalhador percebe como está executando suas atividades e tem visão do produto final do seu trabalho.

Walton (1973) apud Haddad (2000) cita que para que haja QVT fora e dentro da empresa são necessárias várias medidas: compensação adequada e justa, sem salário digno não há satisfação pessoal; condições de segurança e saúde no trabalho: carga horária e ambiente adequado no trabalho; oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana; oportunidade para crescimento contínuo e segurança; integração social na organização; constitucionalismo na organização do trabalho; trabalho e o espaço total da vida; a relevância social da vida no trabalho.

Para auxiliar a mensuração das ações da empresa utiliza em relação à promoção da QVT dos empregados, Walton apresenta os seguintes critérios:

1. Compensação justa e adequada

Categoria que visa mensurar a adequação da remuneração ao trabalho para o empregado viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive. Compara-se a remuneração com outros membros da mesma organização (equidade interna) e em relação a outros profissionais no mercado de trabalho (equidade externa).

2. Condições de trabalho

Categoria relativa às condições de trabalho, considerando os seguintes critérios:

- Jornada de trabalho: número de horas trabalhadas, previstas ou não pela legislação, e sua relação com as tarefas desempenhadas;
- Carga de trabalho: quantidade de trabalho executados em um turno de trabalho;
- Ambiente físico: local de trabalho e suas condições de bem-estar e organização para o desempenho do trabalho;
- Material e equipamento: quantidade e qualidade de material disponível para a execução do trabalho;
- Ambiente saudável: local de trabalho e suas condições de segurança e de saúde em relação aos riscos de injúria ou de doenças;
- Estresse: quantidade percebida de estresse a que o profissional é submetido na sua jornada de trabalho.

3. Uso e desenvolvimento de capacidades

Categoria que visa à mensuração da QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar, no seu dia-a-dia, seu saber e suas aptidões profissionais.

Abrange:

- Autonomia: medida permitida ao indivíduo, de liberdade substancial, independência e descrição na programação e execução de seu trabalho;
- Significado da tarefa: relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da organização;
- Identidade da tarefa: medida da tarefa na sua integridade e na avaliação do resultado;
- Variedade da habilidade: possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades do indivíduo;
- Retro-informação: informação ao indivíduo acerca da avaliação do seu trabalho como um todo, e de suas ações.

4. Oportunidade de Crescimento e Segurança

Desenvolvimento e crescimento pessoal dos empregados para a segurança no emprego. Visa mensurar a possibilidade de carreira; crescimento pessoal através de educação para o desenvolvimento e aplicação das potencialidades da pessoa; e o grau de segurança que os empregados têm quanto à manutenção dos seus empregos.

5. Integração social na organização

Categoria que objetiva medir o grau de integração social existente na instituição, verificando:

- Igualdade de oportunidades: grau de ausência de estratificação na organização de trabalho, em termos de símbolos de status e/ou estruturas hierárquicas íngremes; e de discriminação quanto à raça, sexo, credo, origens, estilos de vida ou aparência;
- Relacionamento: grau de relacionamento marcado por auxílio recíproco, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades;

- Senso-comunitário: grau do senso de comunidade existente na instituição.

6. Constitucionalismo

Grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição com relação ao cumprimento dos direitos trabalhistas; ao grau de privacidade pessoal do empregado dentro da instituição; o quanto o empregado pode expressar seus pontos de vista aos superiores, sem medo de represálias e a maneira como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.

7. Trabalho e espaço total de vida

Categoria que objetiva mensurar o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho, como por exemplo, entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens, e convívio familiar, ou entre horários de entrada e saída do trabalho e convívio familiar.

8. Relevância social da vida no trabalho

Imagem da instituição na visão dos empregados. Diz respeito à percepção do trabalhador ao tratar das responsabilidades sociais e éticas da organização sobre o produto, a cultura organizacional, as práticas de mercado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade e ao atendimento aos seus empregados.

Tais critérios podem servir como orientação para execução de pesquisas, podendo ser adequado de acordo com o perfil de cada empresa. Para fins desta pesquisa, o modelo de critérios de Walton será base para o desenvolvimento das etapas de entrevista e análise de dados.

3 EMPRESA PESQUISADA

3.1 AÇÕES ADMINISTRATIVAS VOLTADAS PARA A MELHORIA DA QVT DOS FUNCIONÁRIOS DE NÍVEL OPERACIONAL

A gestão atual (2006-2010) pela qual a empresa é administrada fez diversos investimentos visando a melhoria dos serviços prestados, dentre os quais, muitos são voltados ou repercutem na qualidade de vida dos funcionários.

As principais ações da empresa voltadas para a QVT estão identificadas abaixo. Estas foram documentadas, através de processo de licitação, concurso, portaria, tendo sido feito o levantamento por meio desses documentos.

:

- Criação do cargo de coordenação e contratação de profissional para o cargo, inexistente até então;
- Contratação de mais nove funcionários, para o nível operacional, em maio de 2007.
- Aquisição de equipamentos de trabalho: foram adquiridos computadores e impressoras no início de 2007 e dois novos carros para o departamento de fiscalização em setembro de 2008.
- Implantação de meios de comunicação mais eficazes: atendimento 0800 em 2006; Intranet a partir de 2007.
- Nova empresa de plano de saúde e odontológico desde 2007.
- Início da reforma da nova sede: licitação feita em
- Contratação de empresa para serviço de ginástica laboral e avaliação ergonômica desde maio de 2008.

Tais ações são importantes como base para analisar se as ações oriundas da Diretoria influenciam, na opinião dos funcionários, na QVT.

4 DADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi feita com os funcionários de nível operacional e dentre os 13 questionários entregues, somente 8 foram respondidos, sendo que os 5 restantes não aceitaram participar.

O universo pesquisado contou com 5 pessoas do sexo feminino e 3 pessoas do sexo masculino entre 22 e 37 anos. O tempo de empresa e setor, também foram considerados na pesquisa. O tempo de empresa apresentou uma variação de 1 ano e 5 meses a 14 anos, sendo esta a mesma variação para o tempo de setor.

Quanto ao conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, pode-se observar que na visão dos funcionários, são importantes os seguintes itens:

- (2) Estrutura adequada para o desenvolvimento das atividades;
- (2) Salário justo;
- (2) Bom relacionamento inter-pessoal;
- Ambiente de trabalho sadio e agradável;
- Conciliar estudo e trabalho;
- Superiores comprometidos com os funcionários, condições de trabalho;
- Segurança no trabalho;
- Motivação na realização das tarefas.

Pode-se constatar que são considerados fundamentais a estrutura física do ambiente de trabalho, assim como a oferta e atualização de materiais e equipamentos de trabalho. Além disso, o salário pago de acordo com o mercado e o bom relacionamento tanto entre os funcionários, como estes com a diretoria.

Levando-se em conta as opções: Insatisfeito, Pouco satisfeito, Satisfeito, Muitos satisfeito, apresentadas no questionário, pode-se perceber da seguinte forma os itens pesquisados:

Item 1 - Compensação justa e adequada:

Explorar o grau de percepção dos funcionários em relação às práticas e políticas de remuneração da empresa.

1. Salário (de acordo com o nível de escolaridade exigido para o cargo, função desempenhada e carga de trabalho, o nível de escolaridade exigido para o cargo, função desempenhada e carga de trabalho).

Pode-se perceber que aqueles que estão pouco satisfeitos são os funcionários que têm mais responsabilidades e formação acadêmica maior, o que explica a posição diante da pesquisa.

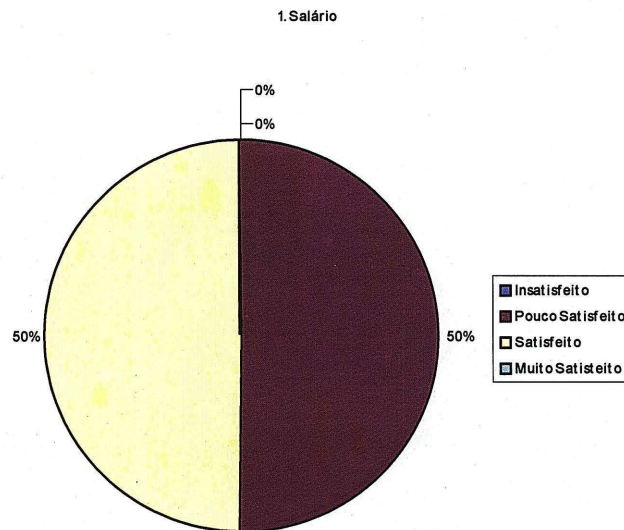


Gráfico 1: Satisfação em relação ao salário.

2. Benefícios (vale-alimentação; vale-transporte; plano de saúde/odontológico; anuênio).

A pesquisa demonstrou que em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, os funcionários estão satisfeitos ou muito satisfeitos, estando dentro da realidade do mercado.

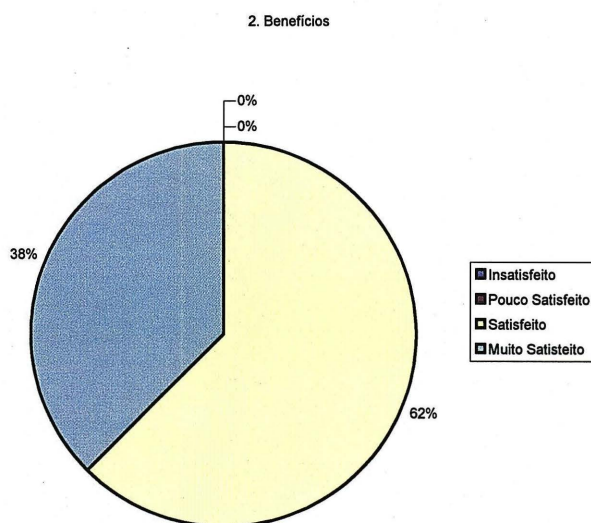


Gráfico 2: Satisfação em relação aos benefícios.

3. Jornada de trabalho.

As repostas referentes ao horário de trabalho foram positivas demonstrando a possibilidade de conciliar trabalho e estudo.

Um funcionário do setor de fiscalização (Defis) respondeu estar insatisfeito com sua jornada de trabalho (40 horas semanais), por ser um profissional que possui em legislação específica, jornada de 30 horas semanais.

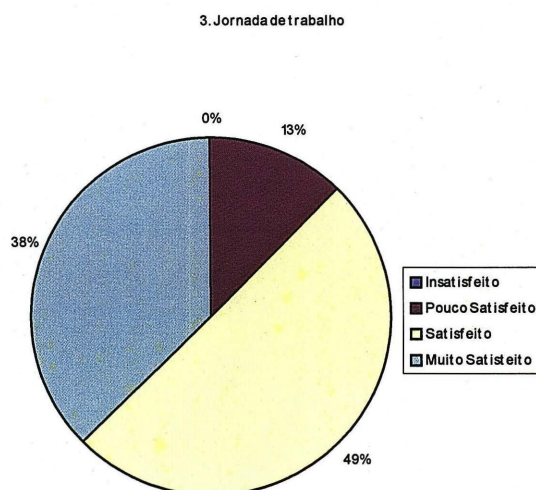


Gráfico 3: Satisfação em relação à jornada de trabalho.

Item 2 - Condições de trabalho

Explorar a percepção com as condições ambientais físicas em que os trabalhadores executam suas funções.

4. Limpeza

Pode-se perceber que apesar de constar um peso maior para satisfação dos funcionários com relação à limpeza, a questão foi colocada com ressalvas na resposta qualitativa.

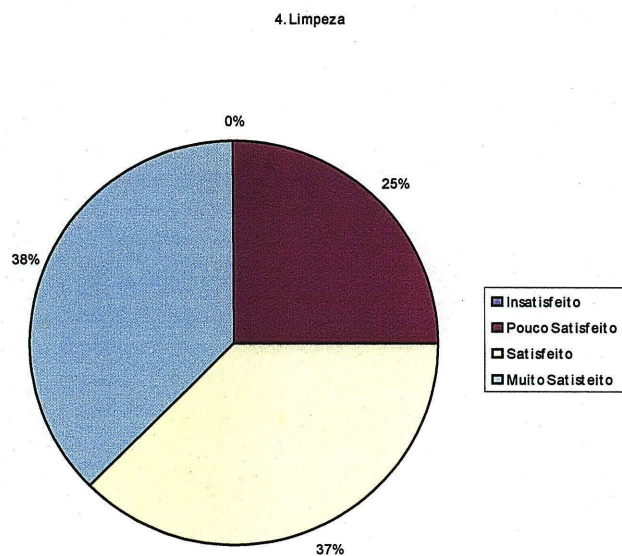


Gráfico 4: Satisfação em relação à limpeza.

5. Organização do mobiliário e instrumentos de trabalho.

As críticas foram unânimes com relação à inadequação do mobiliário e instrumentos de trabalho.

5. Organização do mobiliário e instrumentos de trabalho

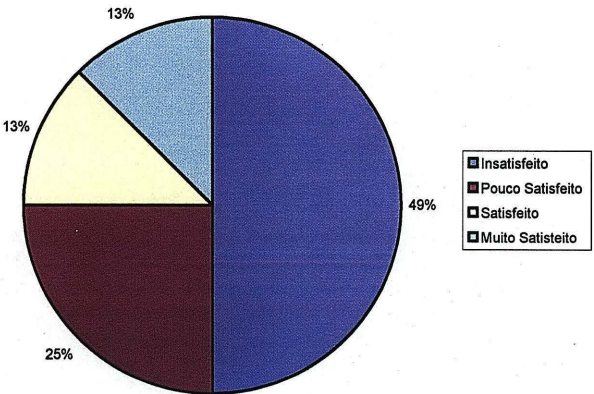


Gráfico 5: Satisfação em relação à organização do mobiliário e instrumentos de trabalho.

6. Condições físicas de trabalho: (iluminação; ventilação; intervalos de descanso; acústica).

As respostas, em sua maioria, demonstraram que os funcionários vêem as condições físicas de trabalho como inadequadas. O ambiente sonoro é prejudicado pela proximidade com a linha de trem.

6. Condições físicas de trabalho

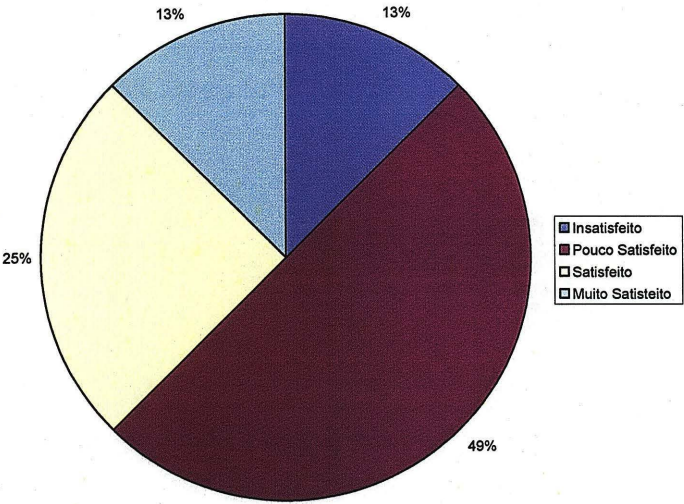


Gráfico 6: Satisfação em relação às condições físicas de trabalho.

7. Uso de tecnologia na execução das tarefas.

A pesquisa mostra satisfação dos funcionários em relação à aquisição de equipamentos tecnológicos, entretanto, demonstram insatisfação com o sistema de processos de trabalho, que não acompanhou a tecnologia adquirida.

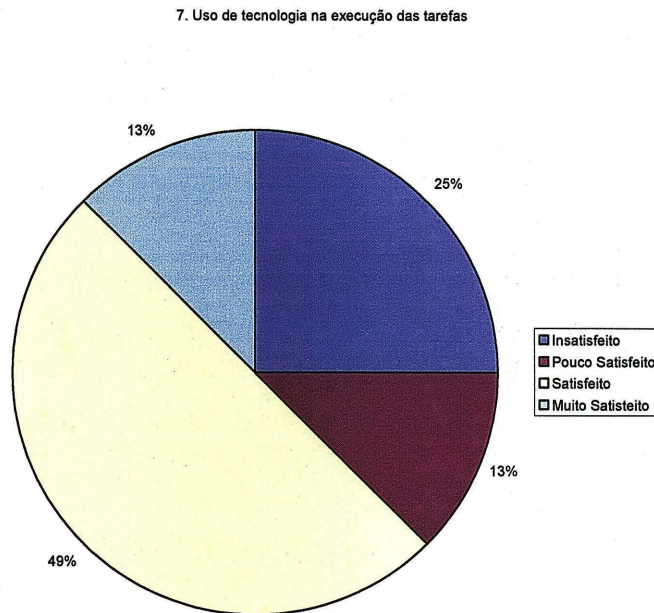


Gráfico 7: Satisfação em relação ao uso de tecnologia na execução das tarefas.

Item 3 - Uso e desenvolvimento de capacidades

Explorar a percepção dos funcionários quanto à valorização de potencial.

8. Participação nas decisões.

As respostas positivas apresentadas neste item refletem a realidade restrita ao setor de registro de profissionais. Os demais setores apontaram pouca participação e centralização nas decisões.

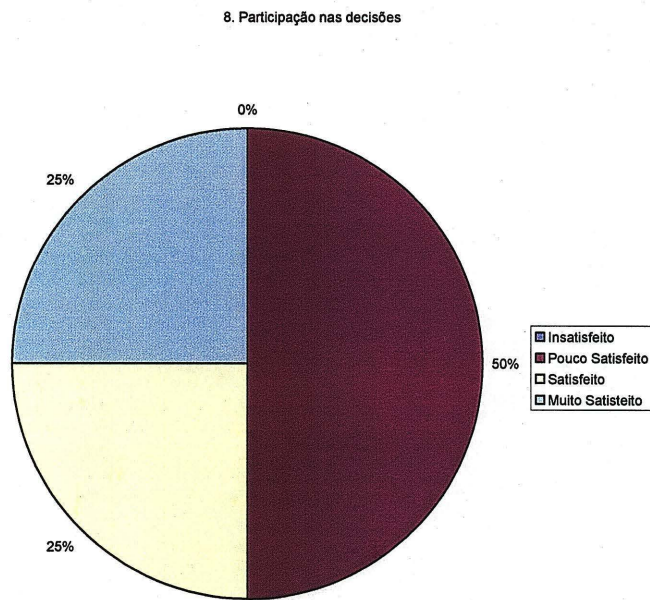


Gráfico 8: Satisfação em relação à participação nas decisões.

9. Possibilidade de utilização de suas capacidades e habilidades.

A maioria dos entrevistados afirmou estar satisfeito ou muito satisfeito. Os 6% que demonstraram estar pouco satisfeitos trabalham em setores que exigem formação técnica ou superior e acusaram falta de oportunidade para usar suas capacidades e habilidades.

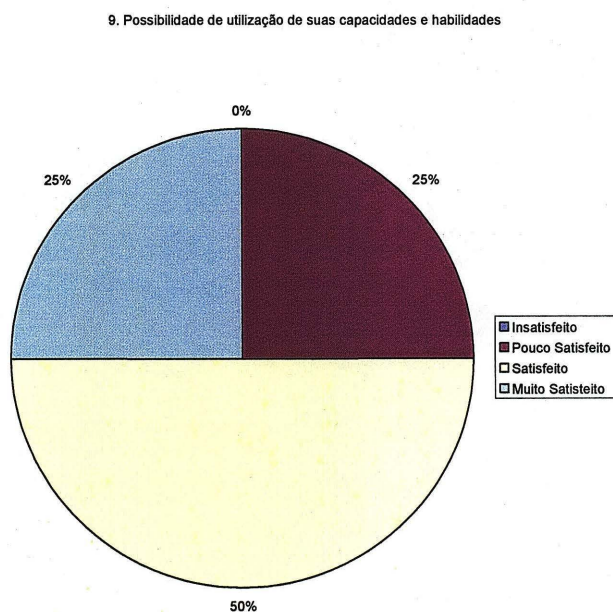


Gráfico 9: Satisfação em relação à possibilidade de utilização de suas capacidades e habilidades.

10. Feedback (informação da avaliação do seu trabalho).

50% dos entrevistados está satisfeito o feedback. Dos que apontaram estar insatisfeitos, consideraram-no inútil ou não condizente com a realidade.

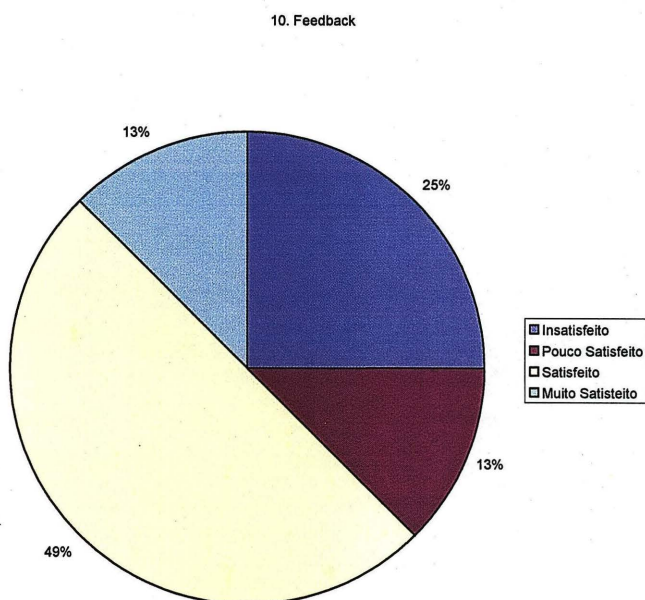


Gráfico 10: Satisfação em relação ao feedback.

Item 4 - Oportunidade de crescimento e segurança

Explorar a percepção dos funcionários quanto à possibilidade ascensão profissional e segurança no emprego.

11. Desenvolvimento de potencialidades.

62,5% dos funcionários responderam estar pouco satisfeitos ou insatisfeitos com a oportunidade de desenvolvimento de potencialidades, apesar do serviço excessivo. É importante ressaltar que foi apontada, neste item, a falta de um plano de cargos e salários que, supostamente, motivaria os funcionários a buscar novas formas para desenvolver suas potencialidades.

11. Desenvolvimento de potencialidades

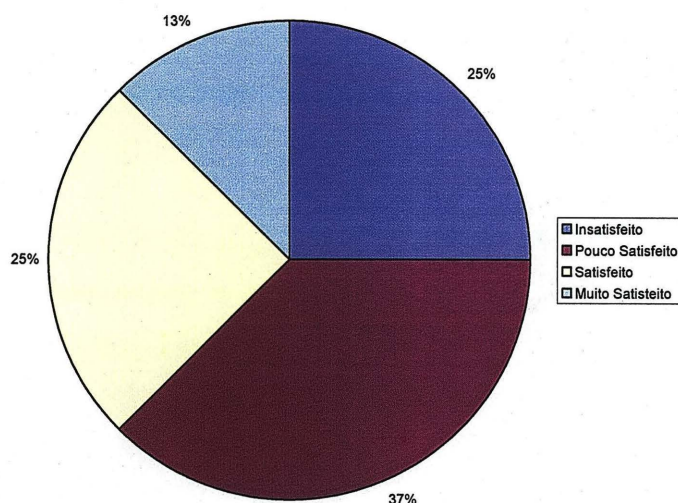


Gráfico 11: Satisfação em relação ao desenvolvimento de potencialidades.

12. Segurança de emprego (segurança quanto à manutenção do emprego do funcionário).

Há satisfação quanto à segurança do emprego por 62,5% dos funcionários. Os 37,5% restantes responderam que, apesar de se tratar de um órgão público e os funcionários serem concursados, a contratação é feita pelo regime de CLT, o que não oferece a estabilidade incondicional. Além disso, a mudança da presidência a cada quatro anos gera insegurança quanto à manutenção dos empregos.

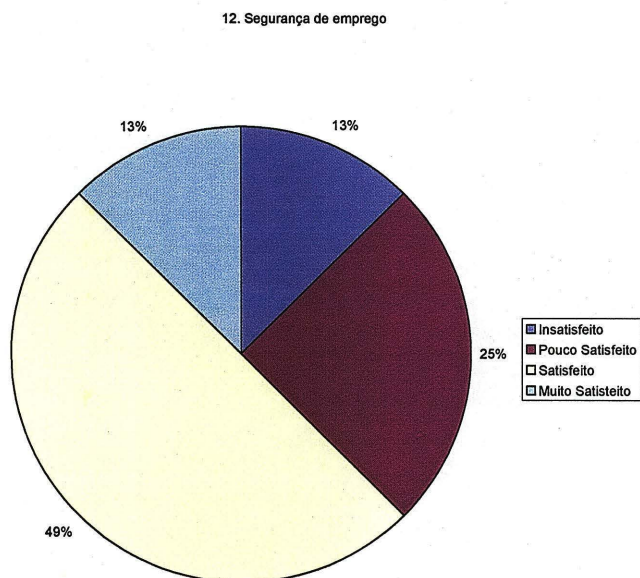


Gráfico 12: Satisfação em relação à segurança de emprego.

Item 5 - Integração social da organização

Explorar a percepção dos funcionários quanto ao relacionamento interpessoal no trabalho.

13. Relacionamento (auxílio recíproco; integração social; respeito às individualidades).

A maioria dos pesquisados percebe a integração social da empresa como boa. Na pesquisa qualitativa, surgiram comentários sobre a existência de “panelinhas” e invasão de privacidade, mas que não interferem no bom relacionamento e nas atividades profissionais da empresa.

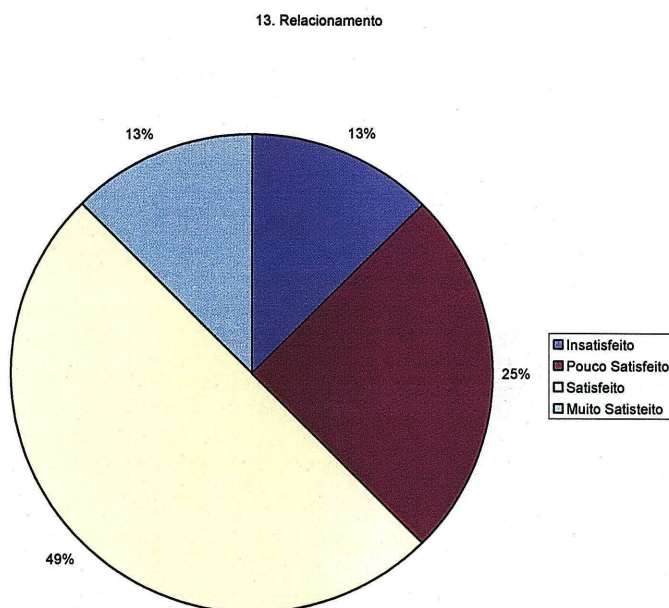


Gráfico 13: Satisfação em relação ao relacionamento.

Item 6 – Constitucionalismo

Explorar a percepção dos funcionários quanto ao cumprimento de seus direitos e deveres por parte da Empresa.

14. Direitos trabalhistas (férias, 13º salário, etc.).

Todas as repostas refletiram a total satisfação dos funcionários quando se referem ao cumprimento dos direitos trabalhistas pela empresa.

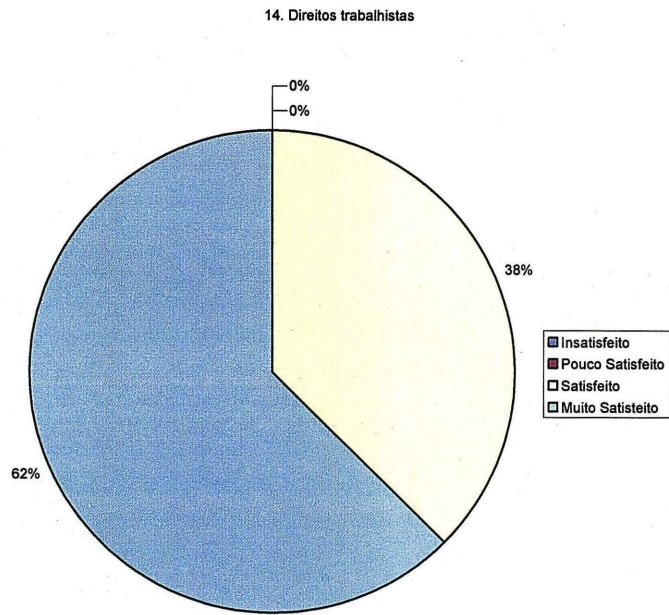


Gráfico 14: Direitos trabalhistas.

15. Liberdade de expressão (liberdade de expressar seus pontos de vista aos superiores, sem retaliação).

As respostas se apresentaram diferenciadas entre os setores, refletindo que os funcionários que têm maior contato com os profissionais sentem maior necessidade de participar com sugestões para a realização de mudanças.

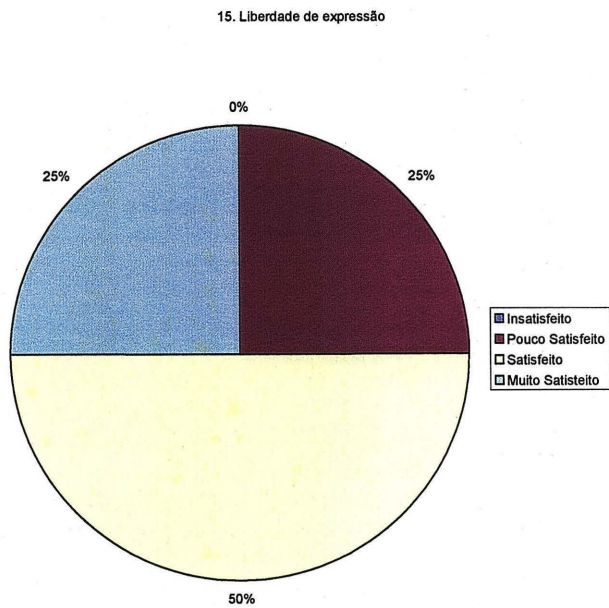


Gráfico 15: Liberdade de expressão.

16. Normas e processos (o quanto possibilitam maior eficiência no desenvolvimento das tarefas).

A maioria está pouco satisfeita e aponta a legislação antiga e o excesso de burocracia como impedimento para o bom andamento do serviço.

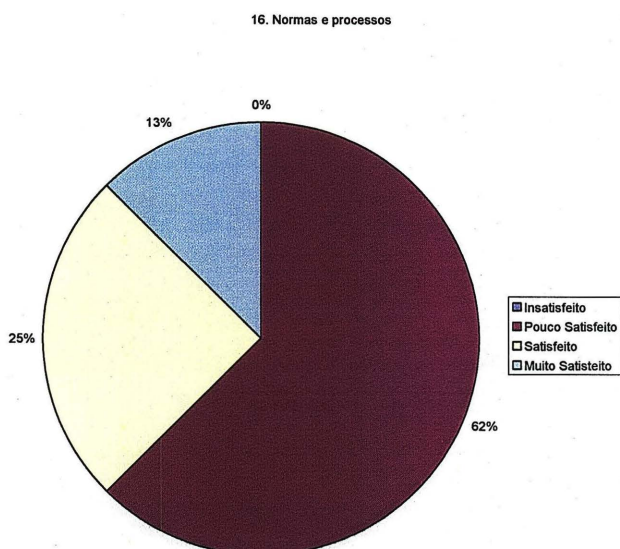


Gráfico 16: Normas e processos.

Item 7 - Trabalho e espaço total de vida

Explorar a percepção quanto ao equilíbrio entre a vida pessoal e a vida no trabalho.

17. Equilíbrio entre o trabalho e o convívio familiar/social.

O total de entrevistados satisfeitos ou muito satisfeitos. A pesquisa demonstra que a flexibilidade nos horários possibilita o equilíbrio entre o trabalho e o convívio familiar/social.

17. Equilíbrio entre o trabalho e o convívio familiar/social

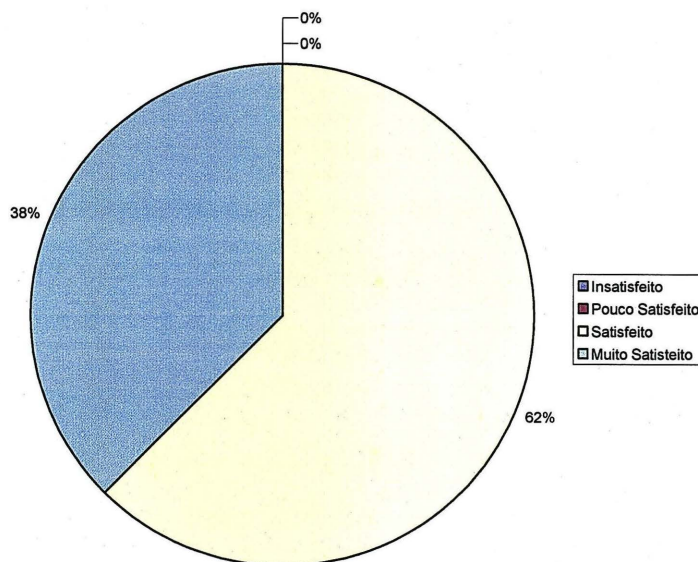


Gráfico 17: Equilíbrio entre o trabalho e o convívio familiar/social.

Item 8 - Relevância social da vida no trabalho

Explorar a percepção quanto à responsabilidade social da empresa na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento aos seus empregados.

18. Imagem da Instituição (importância para a comunidade, orgulho e satisfação pessoais de fazer parte da empresa).

Para os funcionários que trabalham internamente, as respostas se apresentaram como positivas em relação à imagem da instituição. O setor de fiscalização, que possui maior contato direto com os profissionais, é o único que percebe a imagem da empresa como desgastada.

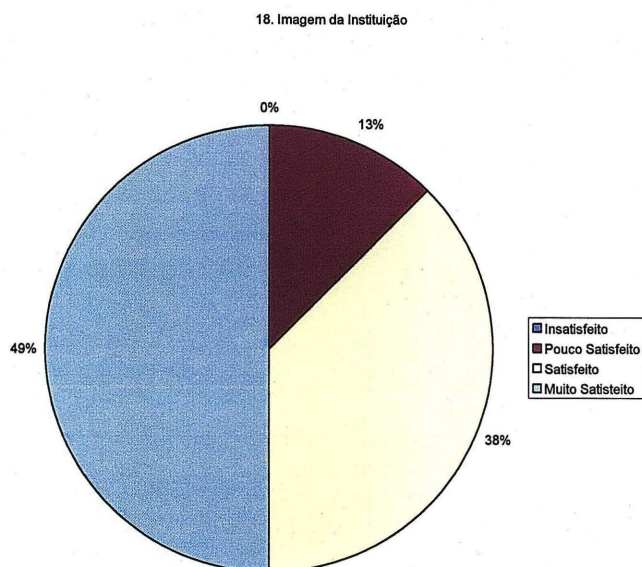


Gráfico 18: Imagem da Instituição.

19. Responsabilidade social da instituição (preocupação da empresa com os funcionários e com a comunidade – gastos com energia, material de trabalho).

A pesquisa aponta satisfação, principalmente, em relação à preocupação com os funcionários, mas não com a comunidade. Conforme a pesquisa qualitativa, as respostas indicam que há muitos pontos a melhorar em relação aos gastos com materiais e uso de energia.

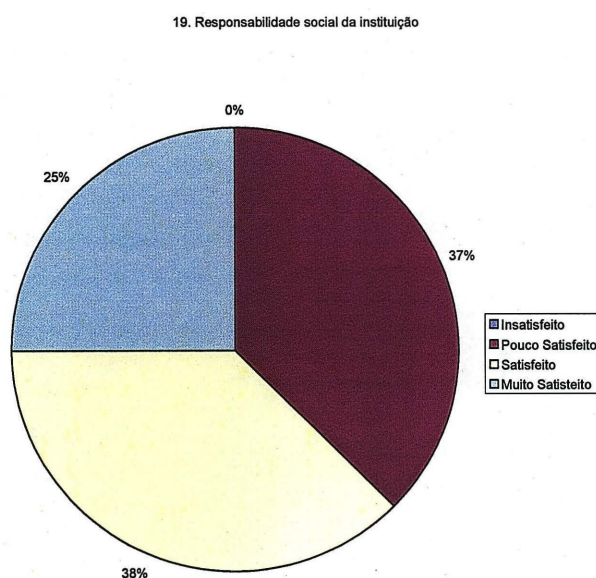


Gráfico 19: Responsabilidade social da instituição.

5 PRINCIPAIS PONTOS APRESENTADOS NA PESQUISA E SUGESTÕES

Item 1 - Compensação justa e adequada

Há necessidade de adequar a remuneração do funcionário nos casos em que há alto grau de responsabilidade no cargo, maior nível de escolaridade exigido e conhecimentos técnicos necessários para realização das tarefas. Além disso, adequar a remuneração com o esforço mental e as habilidades requeridas para a atividade.

Houve uma concordância com a remuneração oferecida pela empresa em relação aos padrões salariais que o mercado de trabalho apresenta. Os benefícios oferecidos pela empresa são vistos como “muito satisfatórios”, sendo uma forma de compensar aqueles que vêem o salário como “pouco satisfatório”.

Os funcionários levaram em consideração, para avaliar o item sobre a jornada de trabalho, a possibilidade de estudar, demonstrando interesse em manter os horários que cumprem atualmente. Entretanto, é necessário observar os horários diferenciados para funcionários que têm carga horária pré-determinada em legislação específica.

Item 2 - Condições de trabalho

Quanto às condições físicas de trabalho, os funcionários destacaram em suas repostas a satisfação em relação à limpeza, mas foram unânimes em reprovar a questão do mobiliário, instrumentos de trabalho, ventilação, iluminação e acústica, principalmente pela proximidade do local com a linha de trem.

Apesar dos problemas apontados, a questão da inadequação dos mobiliários já está em andamento para ser resolvida pela empresa que, com a compra da nova sede, irá investir também na compra de novos mobiliários. A solução também surgirá com relação à acústica, já que a nova sede não ficará próxima à linha de trem.

Em relação à ventilação e iluminação houve sugestão por parte dos funcionários de contratação de profissional (arquiteto, engenheiro) que possa melhor planejar a estrutura física da empresa.

Os funcionários elogiaram o investimento da empresa quanto à aquisição de novos equipamentos de trabalho (computadores, impressoras), no entanto, há necessidade de estudos de novos processos e modernização do sistema para realização das tarefas visando melhor utilizar os equipamentos adquiridos.

Item 3 - Uso e desenvolvimento de capacidades

Os funcionários de formação técnica/superior (departamento de fiscalização) demonstram que conseguem ter mais acesso aos superiores imediatos, e assim influenciar, de alguma forma, nas decisões que interferem em suas atividades. Entretanto, aqui cabe esclarecer que estes funcionários denunciam a falta de oportunidade para usar suas capacidades e habilidades, já que muitos dos procedimentos são rigidamente pré-determinados por órgão federal.

Os funcionários de formação de nível médio, que na pesquisa representam cinquenta por cento, acusam ser necessária a implementação formal de meios mais eficazes de comunicação com seus superiores imediatos, situação que poderia ser resolvida, por exemplo, com reuniões periódicas, que possibilitem além do registro e implementação de mudanças capazes de corrigir as falhas existentes nos serviços prestados, a maior participação destes nas decisões que se relacionam principalmente com os processos/sistemas na realização das tarefas.

Ao apontarem insatisfação com o *feedback* que recebem declararam que “consideram-no inútil ou não condizente com a realidade” reforçando a urgência destas reuniões, pois denunciam, em suas respostas qualitativas, que a empresa não tem levado em consideração suas opiniões e experiências no cargo, o que se tornou um obstáculo para melhoria dos serviços oferecidos.

Item 4 - Oportunidade de crescimento e segurança

A insatisfação demonstrada pelos funcionários quanto a “oportunidade de crescimento na empresa” se deu porque, apesar do investimento que a maioria faz em sua formação acadêmica, não têm nenhum tipo de retorno da empresa, pois o concurso que realizam é específico para cada cargo o que impossibilita crescimento vertical. Portanto, tal obstáculo, segundo as respostas qualitativas, causa desmotivação.

Entretanto, tal situação poderia ser resolvida com a elaboração de um plano de cargos e salários (modelo horizontal) onde se levasse em conta o “tempo de empresa do funcionário”, suas “experiências anteriores no cargo onde atuam” e os “investimentos que o funcionário faz em sua formação acadêmica”.

Quanto ao sentimento de segurança em relação ao emprego, apesar de se tratar de um cargo público e os funcionários serem concursados, é preciso deixar claro que a contratação é feita pelo regime de CLT, o que não oferece a estabilidade incondicional. Além disso, o sistema que permite a mudança da presidência a cada quatro anos gera insegurança quanto à manutenção dos empregos.

Item 5 - Integração social da organização

A percepção dos funcionários do nível operacional em relação à integração social na empresa se mostrou predominantemente satisfatória quando colocada em relação aos outros do mesmo nível. Foram apontadas características de relacionamento entre estes como respeito às individualidades, reciprocidade e apoio quando necessitam.

Entretanto, o mesmo não aconteceu quando, nas respostas qualitativas, responderam em relação ao nível tático. É necessário um trabalho com os níveis em questão para melhoria não só da comunicação entre eles, como já fora sugerido, mas também do relacionamento interpessoal.

Este trabalho pode ser realizado com profissionais convidados especializados (coaching) que elaborem um projeto em módulos específicos para melhoria do relacionamento interpessoal. Além disso, reuniões periódicas, que também anteriormente já foram sugeridas neste trabalho, podem proporcionar “espaços/tempos” para que os dois lados se coloquem.

Item 6 – Constitucionalismo

A avaliação dos funcionários sobre o respeito da empresa aos direitos trabalhistas é a mais positiva de todas as questões, não deixando dúvidas sobre a sua satisfação com relação a este quesito.

Quanto à liberdade de expressão, observam-se diferenças no grau de satisfação entre os setores, principalmente onde há funcionários com maior nível de formação e necessidade de conhecimentos específicos. Foi apontada necessidade de maior participação com opiniões e sugestões, entretanto, os níveis tático e estratégico não oferecem abertura para isso. Para esta questão, foram sugeridas reuniões entre os funcionários do setor e chefia. Houve comentários de que uma

maior abertura da chefia dependerá de quem estiver sob os cargos de diretoria, não dependendo de outras ações.

Na questão sobre normas e processos, os principais pontos levantados foram o excesso de burocracia e a legislação antiga, que impedem possíveis melhorias no andamento do processo. É preciso rever processos onde há etapas que possam ser eliminadas, entretanto, há casos, nos quais, a lentidão é devida à necessidade de cumprimento de legislação antiga, não sendo da alçada da empresa efetuar modificações.

Item 7 - Trabalho e espaço total de vida

A pesquisa mostra que há unanimidade na satisfação dos funcionários na relação entre convívio familiar/social e trabalho. Os funcionários demonstraram em suas respostas qualitativas que consideram importante a flexibilidade nos horários e com cumprimento dos horários por parte da empresa.

Item 8 - Relevância social da vida no trabalho

Em relação à imagem da instituição há satisfação dos funcionários que trabalham executando tarefas internas e insatisfação dos funcionários que têm contato direto com os profissionais. Tal fato reflete uma visão distorcida dos funcionários em relação à imagem da empresa. A falta de comunicação entre os todos os níveis da empresa tem como consequência a perda de oportunidade de se colocar a realidade da imagem externa e real que a empresa possui.

Outro ponto que deve ser colocado é quanto ao *status* que o emprego público confere ao funcionário, oferecendo destaque social.

Ainda segundo a pesquisa, a empresa se preocupa com o bem estar dos funcionários, mas não com o da comunidade. As respostas acusaram gastos excessivos de energia e recursos naturais e materiais. Sugere-se revisão das instalações elétricas e hidráulicas com ajuda profissional; menor consumo de papel, através de revisão de processos (ex. desnecessária impressão de e-mails).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas em QVT, atualmente, são realizadas com o intuito de promover a humanização do ambiente organizacional através da melhoria das condições de trabalho e conseqüentemente para melhoria dos serviços prestados pela empresa.

Portanto, no momento em que se coloca o ser humano como um dos principais fatores capazes de levar uma empresa ao sucesso, é importante que se busque centralizar suas necessidades como objeto de estudo. Pautada nessa compreensão, esta pesquisa explorou a QVT dos funcionários dos setores operacionais da empresa X utilizando o modelo de Walton que se baseia em oito critérios que serviram de apoio para a realização da pesquisa.

Os resultados obtidos indicam fatores preponderantes que são vistos como insatisfatórios e precisam de urgência para solução, já que segundo a pesquisa, interferem diretamente na produtividade da empresa e no atendimento aos profissionais. Os fatores que são apontados de forma positiva como benefícios, jornada de trabalho, constitucionalismo e equilíbrio entre vida social e trabalho, contribuem, segundo as respostas qualitativas, de forma efetiva na QVT dos funcionários. Por outro lado, nos itens avaliados positivamente pelos funcionários na pesquisa quantitativa, houve sugestões nas perguntas abertas, que devem ser observadas.

Tais sugestões devem ser compartilhadas entre todos os funcionários da empresa com o intuito de identificar qual mecanismo de ação melhor se adapta às suas necessidades. De acordo com o que foi apontado na pesquisa, refletiu-se a necessidade de implementação das seguintes ações:

- Abrir espaço para sugestões de melhoria de condições de trabalho;
- Estabelecer meios formais de reconhecimento de tarefas realizadas com sucesso pelos funcionários;
- Estabelecer meios capazes de estimular a Pró-atividade, Persistência, Capacidade de inovar, Agilidade na tomada de decisão, Iniciativa, Avaliação e o comprometimento com a empresa;
- Proporcionar a continuidade da qualificação profissional dos funcionários, através de cursos, treinamentos, palestras;
- Programas de estímulo a preservação do ambiente de trabalho;
- Programas de estímulo a preservação do meio ambiente.

É necessário deixar claro que a pesquisa não se mostrou exaustiva em pontos considerados importantes para o estudo da QVT. Sugere-se que sejam realizados estudos que apresentem a mensuração dos resultados obtidos nestes projetos em relação à melhoria efetiva da produtividade das empresas e ainda, em que critérios ou fontes de pesquisa (clientes externos ou internos, crises, decisões dos níveis estratégicos / táticos), prioritariamente, as empresas se baseiam quando decidem investir na QVT dos seus funcionários.

É importante mencionar, ainda, que algumas dificuldades foram encontradas durante a aplicação da pesquisa, o que pode ter causado viés nos resultados. Dentre elas, cabe citar: recusa de 31% dos funcionários em responder a pesquisa; dentre os que responderam, 1,8% não respondeu a pesquisa qualitativa e, por fim, a troca de informações entre funcionários do mesmo ambiente de trabalho, já que responderam a pesquisa simultaneamente.

Quanto ao conceito de QVT colocado pelos funcionários na pesquisa, nota-se que é necessário difundir a idéia em todos os níveis hierárquicos da empresa. Isso foi constatado nas respostas apresentadas pelos entrevistados que demonstraram que o conceito de QVT está relacionado diretamente com as necessidades imediatas, como salário justo e estrutura adequada para o trabalho. Por outro lado, o nível estratégico e tático implementam ações que não atingem efetivamente a empresa em sua totalidade, o que contraria o conceito de pesquisadores que defendem de que a QVT se constitui um conjunto de fatores não isolados e nem imediatistas, por isso, é importante atentar para o fato de que a gestão desse conjunto de fatores deve ser dinâmica e de acordo com a cultura da empresa.

Tratar o funcionário como verdadeiro parceiro é um grande desafio para as organizações atuais. Portanto, implementar ações capazes proporcionar o bem estar e a satisfação dos funcionários é promover a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho e, conseqüentemente, dos serviços prestados pela empresa.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Mário V. CAMPOS, Ana Célia C. F. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: uma opção inteligente**. Revista BANAS QUALIDADE – Natal/RN – ANO XI – NOVEMBRO DE 2001 – Nº 114. Disponível em: <<http://www.emater.rn.gov.br/artigos.asp?cod=49>>. Acesso em 10 abr. 2008.
- BARROS MOURA, A **Convenção Colectiva Entre As Fontes de Direito do Trabalho**. São Paulo: Almedina, 1980.
- CARVALHO, V., SOUZA, W. J. de. **Qualidade de Vida em Organização de Trabalho Voluntário**. Natal/RN. Disponível em: <<http://www.emater.rn.gov.br/artigos.asp?cod=50>>. Acesso em 26 Abr 2008.
- CONTE, L. A. **Qualidade de vida no trabalho**. Revista FAE Business, n.7, nov. 2003. Curitiba/PR. Disponível em: <[http://www.pronest.com.br/upload/cartazes/qualidade de vida.pdf](http://www.pronest.com.br/upload/cartazes/qualidade%20de%20vida.pdf)>. Acesso em 26 Abr. 2008.
- ESCORSIM, S., KOVALESKI, J. L, PILATTI, L. A., CARLETTO, B. **A evolução do trabalho do homem no contexto da civilização: Da submissão à participação**. Ponta Grossa/PR. 2005. Disponível em: <[http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/cd Simposio/artigos/mesa debates/art26.pdf](http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/cd_Simposio/artigos/mesa_debates/art26.pdf)>. Acesso em 16 Maio 2008.
- FERNANDES, E.C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2ª ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FRANÇA, Nelson. **Gestão: Revista Científica de Administração / Unidade de Ensino Superior**. Curitiba/PR v. 2, n. 2, fev./mar. 2004: Editora e Gráfica Expoente, 2004. Disponível em: <<http://www.faculdadeexpoente.edu.br/upload/noticiasarquivos/1204057579.PDF>>. Acesso em: 15 abr. 2008.
- KANIKADAN, Andréa Y. S. **Entendendo a Qualidade de Vida no Trabalho no contexto de uma Escola de Idiomas**. São Paulo/SP. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/RH/037RH-%20Entendendo%20a%20Qualidade%20de%20Vida.doc>>. Acesso em: 15 abr. 2008.
- MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- NADLER, David A.; HACKMAN, J. Richard, LAWLER III, Edward E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- PIZZOLI, L.M.L. **Enfermeiras e qualidade de vida no trabalho**. Nursing. São Paulo, v. 72, n.7, p. 42 – 47. Maio 2004.

RECHZIEGEL, W. VANALLE, R. M. **Qualidade de vida no trabalho e a gestão da Qualidade total**. Sta. Bárbara D'Oeste, 1998. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP1998_ART348.pdf. Acesso em 07 Maio 2008.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho**. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

SANTOS JR, A., ZIMMERMANN, R. C. A Qualidade de Vida no Trabalho na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos Sediada na Região Operacional 08. Revista Administração On Line - Volume 3 - Número 4. São Paulo, 2002. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art34/aldo.htm. Acesso em: 04 abr. 2008

SCORSIN, M. L., SANTOS, E. K. **A Qualidade de Vida no Trabalho da enfermagem e seus reflexos na satisfação pessoal**. Revista Salus - Guarapuava-PR. jan./jun. 2007; 1(1).

MACHADO. D. C. **O conceito de Trabalho**. Lisboa: 2006.

<http://www.solidariedade.pt/UserFiles/File/conceito-trabalho-dm.doc>. Acesso em: 07 Maio 2008.

VELOSO, H. M., BOSQUETTI, M. A., LIMONGI-FRANÇA, A. **A concepção gerencial dos programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) no setor elétrico brasileiro área temática: recursos humanos**. São Paulo/SP.